INDONESIAN TREASURY REVIEW
JURNAL PERBENDAHARAAN, KEUANGAN NEGARA DAN KEBIJAKAN PUBLIK

ANALISIS SALDO KAS OPTIMAL BADAN LAYANAN UMUM: STUDI KASUS PADA RUMAH SAKIT UMUM PUSAT dr. KARIADI

Rolly Indra
Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan

Alamat Korespondensi: rolly.indra@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

Diterima Pertama
25 September 2017

Dinyatakan Diterima
20 Desember 2017

KATA KUNCI:
Pengelolaan saldo kas, saldo kas optimal, badan layanan umum, model *miller-orr*

KLASIFIKASI JEL:
G32

ABSTRAK

Cash plays an important role for both private and public organizations. Public service agencies are afforded the authority to manage cash. A high cash ratio phenomenon was observed at Kariadi Hospital in comparison to that of other hospitals, indicating that cash balance management at Kariadi Hospital had not been managed effectively.
This study aims to analyze the optimal cash balances and the causes of ineffective management of cash balances at Kariadi Hospital. The optimal cash balance was analyzed using the Miller and Orr model. The ineffective management of cash balances was analyzed using factors that are considered when managing cash balances. In addition, the management of cash balances at Kariadi Hospital was compared to that of Sardjito Hospital (as a benchmark) in order to analyze the differences. The compared factors are: management policies and cash balances; the contribution of the supervisory board and internal auditing unit; as well as the use of information technology.
The results show that the real cash balances in 2016 were much higher than the optimal cash balances by applying the Miller-Orr model. Factors to be considered, which caused the ineffective management of Kariadi Hospital's cash balances, were the amount of cash balances outside the placement of time deposit that was not adjusted to the operational needs and cash forecasting. In addition, the policy of third party's bill payment at the end of the year caused current liabilities to decline and current ratio at the end of the year to increase.

Kas mempunyai peranan penting bagi organisasi privat dan publik. Badan layanan umum diberikan wewenang untuk mengelola kas. Terdapat fenomena rasio kas yang tinggi pada RSUP dr. Kariadi dibandingkan RSUP lain yang mengindikasikan pengelolaan saldo kas belum efektif.
Penelitian ini bertujuan menganalisis saldo kas optimal RS Kariadi dan penyebab pengelolaan saldo kas yang belum efektif. Saldo kas optimal dianalisis menggunakan metode Miller dan Orr. Pengelolaan saldo kas yang belum efektif dianalisis menggunakan faktor-faktor yang dinilai dapat memengaruhi pengelolaan saldo kas. Kemudian, membandingkan dan menganalisis perbedaan pengelolaan saldo kas RS Kariadi dengan RS Sardjito (sebagai *benchmark).* Faktor-faktor yang dibandingkan ialah kebijakan dan pengelolaan saldo kas oleh manajemen, kontribusi dewan pengawas, dan satuan pemeriksa internal serta penggunaan teknologi informasi.
Hasil penelitian menunjukkan bahwa saldo kas riil tahun 2016 jauh lebih tinggi dibandingkan saldo kas optimal model Miller-Orr. Faktor penyebab pengelolaan saldo kas RS Kariadi tidak efektif ialah besaran saldo kas di luar deposito yang tidak disesuaikan dengan kebutuhan dan *cash forecasting.* Selain itu, kebijakan pembayaran tagihan kepada pihak ketiga pada akhir tahun menyebabkan kewajiban lancar menurun pada akhir tahun dan rasio lancar menjadi tinggi.

1. PENDAHULUAN

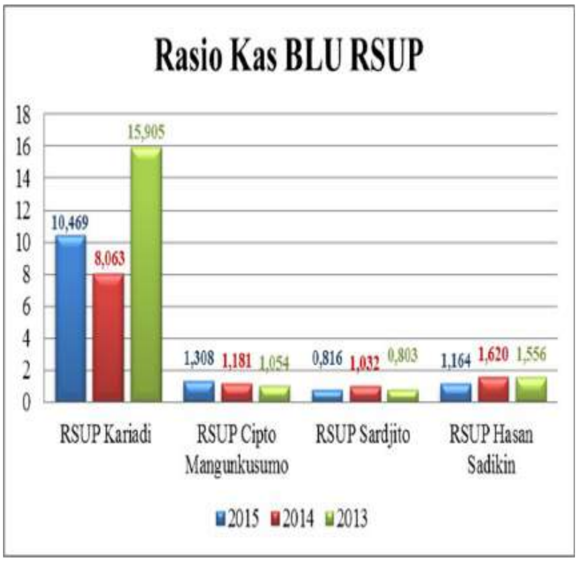
1.1. Latar Belakang

Kas adalah media standar untuk pertukaran dan sebagai dasar untuk mengukur serta menghitung secara akuntansi semua barang, yang terdiri dari koin, mata uang, dan dana yang tersedia pada rekening bank (Kieso, 2014). Kas mempunyai peranan penting bagi organisasi privat ataupun publik. Salah satu prinsip manajemen keuangan bahkan menyatakan bahwa kas ialah raja (Keown, 2011). Oleh karena itu, manajemen kas menjadi penting bagi organisasi. Manajemen kas diperlukan karena terdapat ketidakcocokan (*mismatch*) antara waktu pembayaran dan ketersediaan kas (Lienert 2009).

Pola pengelolaan keuangan badan layanan umum memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat (PP No 23 Tahun 2005). Praktik bisnis yang sehat adalah penyelenggaraan fungsi organisasi berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik dalam rangka pemberian layanan yang bermutu dan berkeseimbangan (PP No 23 tahun 2005). Praktik bisnis yang sehat, antara lain diwujudkan dengan menekankan ekonomis dan produktivitas terhadap pengelolaan aset, termasuk kas. Badan layanan umum (BLU) harus mengelola kas berdasarkan praktik bisnis yang sehat (PP No. 23 Tahun 2005).

Untuk mewujudkan pelaksanaan praktik bisnis yang sehat terkait kas, BLU diberikan fleksibilitas untuk melakukan pengelolaan kas (PP No 23 tahun 2005). Bentuk pengelolaan kas BLU, antara lain ialah menyimpan kas dan mengelola rekening bank, mendapatkan sumber dana untuk menutup defisit jangka pendek, serta memanfaatkan surplus kas jangka pendek untuk memperoleh pendapatan tambahan. Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) dr Kariadi Semarang merupakan salah satu RSUP yang menerapkan pengelolaan keuangan BLU. Oleh karena itu, RSUP dr. Kariadi Semarang (RS Kariadi) juga diberikan fleksibilitas untuk melakukan pengelolaan kas.

Rasio kas RS Kariadi jauh lebih tinggi dibandingkan RSUP BLU lainnya dalam beberapa tahun terakhir. Berdasarkan data dari laporan keuangan, dapat dihitung rasio kas RS Kariadi sebesar 15,905 pada tahun 2013, sebesar 8,063 pada tahun 2014, dan sebesar 10,469 pada tahun 2015. Sebagai perbandingan, pada tahun 2015 rasio kas RSUP Cipto Mangunkusumo Jakarta (RSCM) sebesar 1,308, RSUP Sardjito Yogyakarta (RS Sardjito) sebesar 0,816, dan RSUP Hasan Sadikin Bandung (RSHS) sebesar 1,164. Tingginya saldo kas mengindikasikan pengelolaan kas yang belum efektif. Fenomena tersebut juga menunjukkan bahwa RS Kariadi belum mengetahui besaran saldo kas optimal. Banyaknya saldo kas RS Kariadi menunjukkan indikasi bahwa manajemen kas yang dilakukan belum efektif.



Gambar1.1 Rasio kas BLU RSUP tahun 2013, 2014, dan 2015
Sumber: Laporan keuangan *audited* berdasarkan standar akuntansi keuangan RSUP Kariadi, RSUP Cipto Mangunkusumo, RSUP Sardjito, dan Hasan Sadikit

Menyimpan uang tunai yang berlebihan menunjukkan tidak adanya manajemen keuangan yang baik (Gitosudarmo dan Basri 2008). Saldo kas RS Kariadi menunjukkan indikasi bahwa manajemen kas yang dilakukan belum efektif. Fenomena tersebut juga menunjukkan bahwa RS Kariadi belum mengetahui besaran saldo kas optimal.

1.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini menganalisis saldo kas optimal pada RSUP Kariadi serta menganalisis faktor penyebab pengelolaan saldo kas belum optimal. Analisis saldo kas optimal dilakukan dengan menggunakan metode Miller dan Orr. Model tersebut dinilai lebih baik karena fleksibel terhadap fluktuasi arus kas dan neraca (Wang 2014). Saldo kas yang akan dianalisis ialah saldo kas paling mutakhir, yaitu tahun 2016. Namun masih menggunakan laporan keuangan *unuadited* karena saat penelitian ini dilaksanakan, laporan keuangan yang telah diaudit belum tersedia.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dibidang praktis dan akademis kepada pihak-pihak terkait. Kontribusi praktis yaitu terhadap praktik pengelolaan saldo kas BLU kepada (a) RS Kariadi dan BLU lainnya, dengan memberikan informasi dan masukan bagi RS Kariadi, serta menjadi referensi pengelolaan kas oleh BLU lainnya dalam upaya memberikan pelayanan efektif kepada masyarakat, (b) pembina BLU, yaitu dapat dijadikan salah satu pertimbangan penentuan kebijakan mengenai pengelolaan kas, (c) pemberi pinjaman serta regulator pemberi izin pinjaman, yaitu menjadi

salah satu pertimbangan untuk menilai kemampuan BLU membayar utang. Sedangkan kontribusi akademis, penelitian ini diharapkan dapat (a) sebagai rujukan studi kasus dalam pengajaran manajemen keuangan publik dan (b) sebagai acuan penelitian selanjutnya, khususnya penelitian terkait manajemen kas BLU.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kas dan Manajemen Kas

Kas adalah uang tunai dan saldo simpanan di bank yang setiap saat dapat digunakan untuk membiayai kegiatan pemerintahan (Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010). Suatu organisasi akan menyimpan kas dengan jumlah tertentu untuk tujuan tertentu. Keynes (1936) mengemukakan bahwa terdapat tiga motif menyimpan uang kas, pertama, motif transaksi, yaitu uang kas diperlukan untuk membayar berbagai transaksi seperti pembelian persediaan dan aset tetap, pembayaran gaji, pembayaran dividen tunai dan lain-lain. Kedua, motif berjaga-jaga, yaitu uang kas diperlukan untuk menjaga likuiditas perusahaan, sebagai antisipasi apabila penerimaan kas dan atau pengeluaran kas tidak sesuai dengan perkiraan. Ketiga, motif spekulasi, yaitu uang kas dipegang untuk memperoleh keuntungan dari investasi kas dalam bentuk investasi yang likuid.

Namun, menyimpan uang kas dengan jumlah yang banyak dan waktu yang lama dapat menimbulkan beberapa risiko, diantaranya inflasi dan biaya kesempatan (Gitosudarmo dan Basri 2008). Selain itu, menyimpan uang tunai yang berlebihan menunjukkan tidak adanya manajemen keuangan yang baik (Gitosudarmo dan Basri 2008). Oleh karena itu, meskipun ada motif tertentu bagi suatu organisasi untuk menyimpan kas, suatu organisasi harus menerapkan manajemen kas yang baik agar tidak berlebihan dan terlalu lama menyimpan kas yang dapat menimbulkan risiko tersebut di atas.

Manajemen kas adalah memiliki uang yang cukup pada tempat dan waktu yang tepat untuk membayar kewajiban-kewajiban pemerintah dengan cara yang paling efektif (Storkey, 2003). Ide dasar manajemen kas ialah memperlambat pengeluaran kas dan mempercepat penerimaan (pemanfaatan) kas (Hasan, 1998). Hal tersebut dimaksudkan agar organisasi memiliki saldo kas dengan jumlah tertentu yang dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Berdasarkan berbagai tujuan manajemen kas yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen kas ialah (a) memastikan ketersediaan kas saat dibutuhkan untuk melakukan pembayaran terkait operasional organisasi, (b) memaksimalkan pendapatan dengan pemanfaatan kas menganggur, (c) menekan biaya seminimal mungkin terkait kas menganggur dan pengeluaran kas, dan (d) menentukan waktu penerimaan kas pemerintah ditandingkan dengan pengeluaran kas pemerintah.

2.2. Saldo Kas Optimal

Optimal adalah kondisi atau derajat yang terbaik atau yang paling menguntungkan (*Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 2016). Jumlah kas optimal ialah jumlah kas di tangan yang mencukupi untuk mendanai kegiatan operasional dan menginvestasikan kas yang masih menganggur (Mahmudi, 2010). Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kas optimal adalah kondisi yang terbaik atau paling menguntungkan dari kepemilikan alat pembayaran yang bebas dan dapat digunakan segera untuk membiayai kegiatan BLU.

2.3. Model Penentuan Saldo Kas Optimal

2.3.1. Model Boumal

Boumal merupakan penggagas pertama model pengelolaan saldo kas. Model Boumal mengadopsi model persediaan. Model Boumal mengasumsikan bahwa penerimaan kas terjadi pada waktu tertentu sedangkan pengeluaran kas berlangsung sepanjang waktu.

Hasan (1998) mengungkapkan beberapa keterbatasan Model Boumal, yaitu (a) penggunaan kas diasumsikan konstan setiap periode. Padahal dalam praktiknya pengeluaran kas tiap periode tidak akan konstan, (b) Hanya memperhitungkan kas keluar. Sedangkan kas masuk diasumsikan tidak terjadi di setiap periode. Padahal dalam praktiknya terdapat kas keluar dan kas masuk di setiap periode, (c) persediaan kas dalam jumlah tertentu untuk menghindari risiko kehabisan kas tidak dipertimbangkan. Hal ini diterapkan karena berasumsi bahwa kas dapat disediakan dengan segera melalui penjualan efek dan pinjaman.

2.3.2. Model Miller-Orr

Model Miller-Orr mengasumsikan arus kas masuk dan keluar terjadi secara fluktuatif. Model ini membantu manajemen untuk menganalis waktu dan banyaknya kas menganggur yang dapat diinvestasikan atau sebaliknya waktu dan banyaknya investasi yang harus diubah menjadi kas karena kebutuhan penggunaan kas untuk operasional organisasi. Adapun kelebihan model Miller-Orr ialah (1) mempertimbangkan penggunaan kas yang fluktuatif tiap periodenya dengan menetapkan batas atas dan batas bawah saldo kas, (2) mempertimbangkan adanya penambahan kas serta pengurangan kas, (3) mempertimbangkan batas saldo kas tertentu

sebagai titik kas aman yang dimiliki. Berdasarkan kelebihan tersebut penulis akan menggunakan model Miller-Orr untuk menganalisis saldo kas optimal RS Kariadi.

2.4. Badan Layanan Umum

Badan Layanan Umum merupakan instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Layanan tersebut berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan. BLU menerapkan prinsip efisiensi dan produktivitas dalam melakukan kegiatannya (PP No. 23 tahun 2005).

BLU bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Untuk mendukung hal tersebut, BLU diberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktik bisnis yang sehat (PP No. 23 tahun 2005).

2.5. Fleksibilitas BLU dan Praktik Bisnis yang Sehat

Pola pengelolaan keuangan yang diterapkan oleh BLU memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya (PP No. 23 tahun 2005). Fleksibilitas tersebut diberikan dalam aspek (a) Pendapatan BLU yang dapat dikelola secara langsung untuk membiayai belanja BLU sesuai rencana bisnis anggaran (RBA), (b) pengelolaan belanja BLU diselenggarakan secara fleksibel dalam ambang batas yang ditetapkan dalam RBA dengan mengikuti praktik bisnis yang sehat, (c) BLU melakukan pengelolaan kas berdasarkan praktik bisnis yang sehat, (d) pengelolaan piutang, (e) pengelolaan utang, (f) pengelolaan investasi, (g) pengelolaan barang/jasa, (h) perekrutan tenaga profesional non Pegawai Negeri Sipil, dan (i) pemberian imbalan jasa kepada pegawai sesuai dengan kontribusinya.

Praktik bisnis yang sehat adalah penyelenggaraan fungsi organisasi berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik dalam rangka pemberian layanan yang bermutu dan berkesinambungan (PP 23 tahun 2005). Dalam rangka mewujudkan konsep bisnis yang sehat, BLU diharuskan meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

Salah satu bentuk pengelolaan kas BLU adalah memanfaatkan surplus kas jangka pendek dengan investasi jangka pendek pada instrumen keuangan dengan risiko rendah, untuk memperoleh pendapatan tambahan (PP 23 tahun 2005). Oleh karena itu penting bagi BLU untuk mengetahui posisi kas optimal agar dapat memanfaatkan surplus kas jangka pendek dalam rangka memperoleh tambahan pendapatan yang maksimal.

2.6. Penilaian Kinerja Keuangan BLU

Badan Layanan Umum dinilai kinerjanya berdasarkan aspek layanan dan aspek keuangan setiap tahun (Perdirjen Perbendaharaan no 36 tahun 2016). Penilaian aspek keuangan meliputi rasio keuangan dan kepatuhan terhadap peraturan terkait pengelolaan BLU. Terdapat sembilan rasio keuangan yang dinilai, salah satunya adalah rasio kas. Aspek kepatuhan menyumbangkan sebelas poin dari beberapa indikitor penilaian, sedangkan rasio keuangan menyumbangkan sembilan poin, sehingga total skor dari aspek keuangan adalah tiga puluh poin. Rasio kas menyumbangkan dua poin nilai dari total sembilan belas poin nilai rasio keuangan.

Penentuan skor rasio kas terdapat pada tabel 2.1. Penentuan skor rasio kas didapat dari rentang nilai tertentu. Rasio kas yang mendapatkan skor dua poin (nilai maksimal) adalah rasio kas yang berada pada nilai 240 hingga 300%. Sedangkan rasio kas yang mendapat skor 0 poin (nilai minimal) adalah rasio kas yang bernilai 0 dan lebih dari 480%.

Tabel 2.1 Skor Rasio Kas

Rasio Kas (%) (RK)	Skor
RK > 480	0,25
420 < RK ≤ 480	0,5
360 < RK ≤ 420	1
300 < RK ≤ 360	1,5
240 < RK ≤ 300	2
180 < RK ≤ 240	1,5
120 < RK ≤ 180	1
60 < RK ≤ 120	0,5
0 < RK ≤ 60	0,25
RK = 0	0

Sumber: Perdirjen Perbendaharaan no 36 tahun 2016

2.7. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai saldo kas institusi pemerintah di Indonesia telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Ritonga dkk (2012) pada hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa pemerintah daerah memiliki rasio lancar yang tinggi dengan kelebihan jumlah aset lancar. Hapsari (2015) meneliti saldo kas optimal Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2013 dan 2014.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa saldo kas riil Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta lebih tinggi dari saldo kas optimal. Sejalan dengan itu, Suswini (2016) menyimpulkan bahwa rasio lancar riil Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2013, 2014 dan 2015 lebih tinggi dari rasio lancar optimal. Begitu juga dengan hasil penelitian Rahmadanti (2016) menunjukkan bahwa rasio lancar riil Pemerintah Kabupaten Banyumas lebih tinggi dibanding perhitungan rasio lancar optimal.

Ritonga dkk (2012) hanya membahas besaran rasio lancar, tidak secara khusus membandingkan dengan saldo kas optimal. Hapsari (2015) hanya meneliti angka saldo kas optimal, tidak meneliti penyebab saldo kas yang tidak optimal. Begitu juga dengan Suswini (2016) dan Rahmadanti (2016) yang hanya meneliti angka rasio lancar optimal, tidak meniliti penyebab terjadinya rasio lancar yang tidak opimal.

Penelitian ini tidak hanya akan menganalisis angka saldo kas optimal, tetapi juga akan menganalisis penyebab terjadinya saldo kas tidak optimal. Selain itu, semua penelitian tersebut menempatkan pemerintah daerah sebagai objek penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini akan meneliti besaran saldo kas optimal dan penyebab saldo kas tidak optimal, dengan objek BLU yaitu RS Kariadi.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian ini bermula dari adanya indikasi pengelolaan kas yang tidak efektif sehingga perlu untuk dieksplorasi lebih lanjut. Pendekatan yang digunakan ialah studi kasus.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Data penelitian untuk tujuan penelitian pertama merupakan dokumen terkait saldo kas, yaitu (1) aliran kas masuk dan keluar, (2) jumlah saldo, tenor dan jenis simpanan di bank, (3) tingkat bunga simpanan dan deposito, dan (4) besaran pinalti deposito. Sumber data tersebut adalah (1) laporan arus kas dan catatan, (2) catatan atas laporan keuangan, dan (3) laman (*website*) bank.

Data penelitian untuk tujuan kedua ialah informasi dan kebijakan pengelolaan saldo kas, baik tertulis maupun tidak tertulis. Oleh karena itu, sumber datanya, antara lain (1) surat keputusan direksi, (2) *standard operating procedure* (SOP) pengelolaan saldo kas, (3) peraturan/kebijakan terkait lainnya, dan (4) pengelola RS Kariadi yang mempunyai tugas berkaitan dengan pengelolaan kas.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan akan berbeda untuk pencapaian masing-masing tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data akan disesuaikan dengan sumber data. Untuk tujuan penelitian pertama, sumber data adalah (1) laporan arus kas harian, (2) catatan atas laporan keuangan dan (3) *website* bank. Teknik pengumpulan data atas sumber data tersebut akan dilakukan dengan dokumentasi.

Sumber data untuk pencapaian tujuan penelitian kedua yang berupa surat keputusan direksi, standar operasi prosedur pengelolaan saldo kas dan peraturan terkait lainnya juga akan dikumpulkan dengan teknik dokumentasi. Sedangkan data yang bersumber dari pengelola RS Kariadi yang mempunyai tugas berkaitan langsung dengan pengelolaan kas, dewan pengawas, satuan pemeriksa internal, serta bagian teknologi informasi, akan menggunakan teknik pengumpulan data observasi dan wawancara.

3.4 Analisis dan Interpretasi Data

Analisis data tujuan penelitan pertama, yaitu menentukan saldo kas optimal, dilakukan dengan (1) menentukan besaran saldo kas minimal, (2) menghitung besarnya *spread*, (3) menghitung besarnya saldo kas maksimal, (4) menghitung *return point* (saldo kas optimal), (5) membuat keputusan terkait saldo kas. Interpretasi data tujuan pertama dilakukan dengan membandingkan hasil perhitungan saldo kas optimal dan saldo kas riil RSUP Kariadi. Jika saldo kas riil melebihi *range* batas atas dan bawah angka saldo kas optimal, pengelolaan kas terkait saldo kas belum efektif.

Tujuan penelitian kedua ialah menganalisis penyebab pengelolaan saldo kas yang belum efektif. Analisis tujuan ini menggunakan metode perbandingan. Kondisi aktual pengelolaan saldo kas RS Kariadi dibandingkan dengan RSUP Sardjito sebagai *benchmark* untuk mengetahui perbedaan pengelolaan kas yang dapat mengakibatkan pengelolaan saldo kas RS Kariadi tidak efektif. Analisis data akan mengacu kepada faktor-faktor yang dapat memengaruhi pengelolaan saldo kas yaitu dewan pengawas, auditor internal dan penggunaan teknologi informasi.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Saldo Kas Optimal RS Kariadi

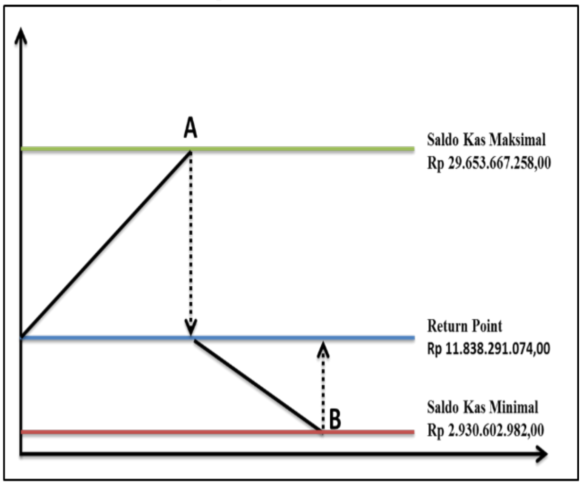
Hasil perhitungan nilai saldo kas minimal, *spread*, saldo kas maksimal dan *return point* terlihat pada tabel 4.1. Nilai rata-rata saldo kas minimal adalah sebesar Rp2.930.602.982,00, nilai rata-rata *spread* adalah sebesar Rp26.723.064.726,00, nilai rata-rata untuk saldo

kas maksimal adalah sebesar Rp29.653.667.258,00, dan nilai *return point* sebesar Rp11.838.291.074,00.

Tabel 4.1. Saldo Kas Minimal, *Spread*, Saldo Kas Maksimal dan *Retun Point* Tahun 2016

No	Month	Minimum Cash Balance	*Spread*	Maximum Cash Balance	*Return Point*
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3) + (4)	(6) = (3) + ((4) / 3)
1	Januari	372.832.259	5.112.489.299	5.485.321.558	2.076.995.359
2	Februari	1.581.185.181	27.921.894.455	29.503.079.636	10.888.483.333
3	Maret	2.335.841.539	13.751.155.362	16.086.996.901	6.919.559.993
4	April	2.721.927.647	25.996.471.732	28.718.399.379	11.387.418.224
5	Mei	2.997.091.781	34.235.584.391	37.232.676.172	14.408.953.244
6	Juni	3.494.754.153	30.066.660.246	33.561.414.399	13.516.974.235
7	Juli	3.883.798.758	32.190.130.230	36.073.928.989	14.613.842.169
8	Agustus	3.451.821.607	28.230.437.263	31.682.258.870	12.861.967.361
9	September	2.866.229.774	22.865.035.952	25.731.265.726	10.487.908.424
10	Oktober	3.283.053.607	29.948.510.928	33.231.564.535	13.265.890.583
11	November	4.248.303.244	30.846.497.635	35.094.800.880	14.530.469.123
12	Desember	3.930.396.229	39.511.903.820	43.442.300.048	17.101.030.835
Total		**35.167.235.779**	**320.676.771.314**	**355.844.007.093**	**142.059.492.884**
Average		**2.930.602.982**	**26.723.064.276**	**29.653.667.258**	**11.838.291.074**

Gambar 4.1 Saldo kas optimal RS Kariadi tahun 2016



Keputusan investasi atau divestasi saldo kas RS Kariadi menurut metode saldo kas optimal Miller-Orr ialah sebagai berikut (gambar 4.1).

a. Apabila saldo kas melebihi angka saldo kas maksimal, yaitu sebesar Rp29.653.667.258,00, RS Kariadi dapat menginvestasikan kas yang ada hingga nilai kas yang disimpan dalam rekening giro atau *cash on hand* sebesar nilai *return point,* yaitu Rp11.838.291.074,00.
b. Apabila saldo kas mendekati angka saldo minimal, yaitu sebesar Rp2.930.602.982,00, RS Kariadi harus menyiapkan tambahan kas. Dalam hal ini dengan mencairkan deposito. Saat uang kas kurang dari saldo kas minimal, saldo kas diisi kembali hingga nilainya sebesar nilai *return point* yaitu Rp11.838.291.074,00.
c. Apabila saldo kas berada direntang saldo kas minimal dan saldo kas maksimal, RS Kariadi tidak melakukan investasi atau divestasi. Jumlah saldo kas dinilai masih optimal untuk memenuhi kebutuhan operasional.

4.2 Perbandingan Saldo Kas Riil Dan Saldo Kas Optimal

Angka saldo kas riil terpaut jauh dibandingkan dengan saldo kas optimal hasil perhitungan metode Miller-Orr. Apabila dihitung rata-rata saldo kas optimal dari triwulan I sampai dengan IV, didapat angka saldo kas optimal sebesar Rp12.006.368.372,00. Rata-rata saldo kas riil sebesar Rp70.297.110.352,00. Selisih kedua rata-rata saldo sebesar Rp58.290.741.977,00 (tabel 4.2).

Tabel 4.2 Saldo Kas Riil Dan Saldo Kas Optimal RS Kariadi Tahun 2016

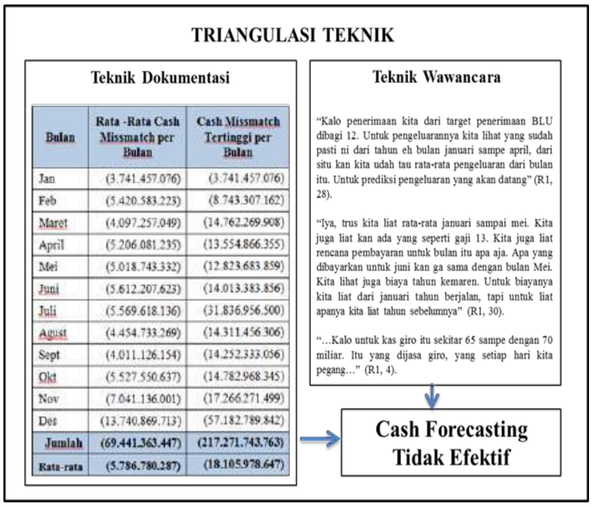
Periode	Saldo Kas Riil	Saldo Kas Optimal	Selisih Saldo Kas Riil dengan Saldo Kas Optimal
31 Maret 2016	Rp62.729.694.075,00	Rp6.919.559.993,00	Rp55.810.134.082,00
30 Juni 2016	Rp116.146.518.426,00	Rp13.516.974.235,00	Rp102.629.544.191,00
30 September 2016	Rp57.456.717.256,00	Rp10.487.908.424,00	Rp46.968.808.822,00
31 Desember 2016	Rp44.855.511.650,00	Rp17.101.030.835,00	Rp27.754.480.815,00
Jumlah	Rp281.188.441.407,00	Rp48.025.473.487,00	Rp233.162.967.910,00
Rata-rata	Rp70.297.110.352,00	Rp12.006.368.372,00	Rp58.290.741.977,00

Sumber : Laporan keuangan triwulanan I, triwulanan II, triwulanan III serta tahunan dan laporan arus kas harian RS Kariadi tahun 2016. Data diolah.

4.3 Analisis Pengelolaan Saldo Kas RS Kariadi Peramalan Kas (*Cash Forecasting*) Tidak Efektif

Peramalan kas merupakan kegiatan memperkirakan penerimaan dan pengeluaran kas yang bertujuan mengetahui *mismatch* dan kelebihan kas pada periode tertentu. RS Kariadi telah menerapkan peramalan kas dalam pengelolaan kas. Penerimaan kas diproyeksikan dengan membagi target penerimaan dengan dua belas bulan. Sedangkan pengeluaran kas diproyeksikan dengan menggunakan realisasi bulan-bulan sebelumnya pada tahun berkenaan. Selain itu, pengeluaran diproyeksikan dengan mempertimbangkan realisasi pengeluaran tahun sebelumnya untuk pengeluaran pada bulan tertentu seperti gaji ke-13 dan ke-14. Namun demikian, peramalan kas yang dilakukan RS Kariadi belum efektif. Kebutuhan pengeluaran kas dari hasil peramalan tidak digunakan untuk pengambilan keputusan menyimpan uang kas diluar deposito.

Hasil penelitian menunjukkan kas yang disimpan jauh lebih tinggi dibandingkan dengan kebutuhan pengeluaran setiap harinya (gambar 4.2).



Gambar 4.2 Triangulasi teknik *cash forecasting* tidak efektif

Gambar 4.2 Triangulasi teknik *cash forecasting* tidak efektif

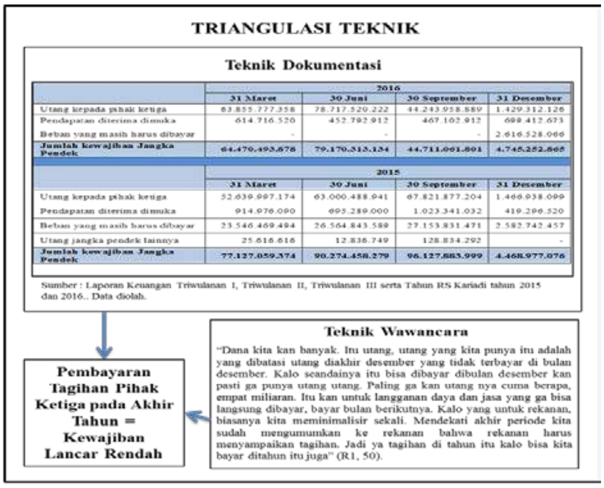
Saldo kas dipersiapkan untuk tujuan menghindari *mismatch* antara ketersediaan kas dan pengeluaran harian. Realisasi tahun 2016 menunjukkan bahwa tidak setiap hari terjadi *cash mismatch*. Tabel 4.3 menunjukkan bahwa rata-rata *mismatch* tertinggi per bulan ialah sebanyak Rp18.105.978.647,00 dengan *mismatch* tertinggi terjadi pada bulan Desember, yaitu sebesar Rp57.182.789.842,00. Namun, *mismatch* yang terjadi pada bulan Desember merupakan pengecualian yang tidak terjadi pada bulan lainnya. Hal itu terjadi karena pengeluaran yang tinggi akibat dari pembayaran tagihan yang menumpuk pada akhir tahun. Oleh karena itu, apabila perkirakan *mismatch* sebesar *mismatch* rata-rata perbulan, yaitu sebesar Rp18.105.978.647,00 maka angka saldo kas riil sebesar Rp65 s.d. Rp70 miliar sangat jauh dari kebutuhan menanggulangi *cash mismatch.*

Tabel 4.3 Saldo *Cash Missmatch*

No	Bulan	Jumlah Hari *Cash Missmatch* per Bulan	Rata-Rata *Cash Missmatch* per Bulan	*Cash Missmatch* Tertinggi per Bulan	Rata-Rata Saldo Kas Riil diluar Deposito
1	Jan	1	(3.741.457.076)	(3.741.457.076)	
2	Feb	4	(5.420.583.223)	(8.743.307.162)	
3	Maret	10	(4.097.257.049)	(14.762.269.908)	
4	April	8	(5.206.081.235)	(13.554.866.355)	
5	Mei	10	(5.018.743.332)	(12.823.683.859)	
6	Juni	12	(5.612.207.623)	(14.013.383.856)	65.000.000.000 s.d. 75.000.000.000
7	Juli	9	(5.569.618.136)	(31.836.956.500)	
8	Agust	13	(4.454.733.269)	(14.311.456.306)	
9	Sept	12	(4.011.126.154)	(14.252.333.056)	
10	Okt	11	(5.527.550.637)	(14.782.968.345)	
11	Nov	11	(7.041.136.001)	(17.266.271.499)	
12	Des	14	(13.740.869.713)	(57.182.789.842)	
	Jumlah	115	(69.441.363.447)	(217.271.743.763)	
	Rata-rata	9,58	(5.786.780.287)	(18.105.978.647)	

4.4 Pembayaran Tagihan Pihak Ketiga pada Akhir Tahun

RS Kariadi mempunyai kebijakan untuk melunasi utang pihak ketiga sebelum akhir tahun. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat laporan keuangan tahun 2015 dan 2016 yang menunjukkan saldo kewajiban jangka pendek pada akhir tahun jauh lebih kecil dibanding triwulan I, II dan III



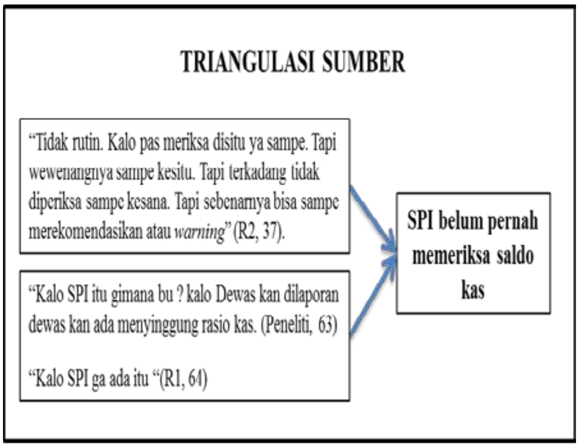
Gambar 4.3 Triangulasi Teknik Pembayaran Tagihan Pihak Ketiga pada Akhir Tahun

(Gambar 4.3). Penurunan utang pada akhir tahun akan mempengaruhi rasio kas. Utang yang rendah sebagai penyebut dalam perhitungan rasio kas akan menghasilkan tingkat rasio kas yang tinggi.

4.5 Pihak dan Faktor Terkait Pengelolaan Kas

4.5.1. Satuan pemeriksa internal RS Kariadi

Kinerja BLU dinilai dengan aspek keuangan dan layanan setiap tahunnya. Satuan pemeriksa internal rumah sakit (SPI) bertugas untuk memberikan masukan terhadap kinerja rumah sakit, baik kinerja terkait layanan maupun kinerja keuangan. Rasio kas termasuk sebagai objek pemeriksaan untuk memberikan rekomendasi kepada direktur utama RS Kariadi. Namun, SPI RS Kariadi belum pernah melakukan pemeriksaan hingga pada rasio kas (gambar 4.4).



Gambar 4.4 Triangulasi Sumber: SPI Belum Pernah Memeriksa Saldo Kas

4.5.2. Dewan Pengawas RS Kariadi

Hal yang menjadi perhatian untuk menilai keterlibatan dewan pengawas (dewas) dalam pengelolaan saldo kas ialah (1) kapasitas dewan pengawas, dan (2) intensitas rapat dewan pengawas termasuk saran kepada direksi. Dewas yang terdiri atas berbagai latar belakang pendidikan dan pengalaman akan memberi dampak terhadap keluasan dan kedalaman lingkup

Tabel 4.5. Kas, Kewajiban Jangka Pendek Dan Rasio Kas RS Sardjito Tahun 2016

	2016			
	31 Maret	**30 Juni**	**30 September**	**31 Desember**
Kas	97.577.269.040	135.346.605.016	197.852.567.191	103.170.613.723
Deposito	86.616.999.314	86.731.156.329	87.192.339.131	85.000.000.000
Dana kelolaan	788.929.696	782.052.136	784.738.686	-
	184.983.198.050	**222.859.813.481**	**285.829.645.008**	**188.170.613.723**
	31 Maret	**30 Juni**	**30 September**	**31 Desember**
Utang kepada pihak ketiga	34.374.436.537	22.790.233.677	13.746.278.074	44.968.951.165
Pendapatan yang diterima dimuka	361.918.613	887.218.179	1.367.177.274	1.775.337.785
Beban yang masih harus dibayar	16.490.097.085	16.230.325.455	17.025.840.874	16.378.506.163
Dana pihak ketiga	788.929.696	782.052.136	784.738.686	304.720.659
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek	**52.015.381.931**	**40.689.829.447**	**32.924.034.908**	**63.427.515.772**
Rasio Kas (kas diluar deposito)	**1,88**	**3,33**	**6,01**	**1,63**

Sumber : Laporan keuangan triwulanan I, triwulanan II, triwulanan III serta tahunan RS Sardjitoi tahun 2015 dan 2016. Data diolah.

pengawasan. Begitu juga dengan intensitas rapat, semakin sering dewas mengadakan rapat, semakin luas lingkup pembahasan dan pengawasan terhadap kinerja manajemen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kapasitas dewas sudah sangat baik untuk melakukan pengawasan, (2) dewas melakukan rapat bersama jajaran direksi sebanyak satu kali dalam satu bulan, (3) dewas telah menyoroti penurunan hasil penilaian kinerja keuangan, khususnya dari rasio kas, serta telah menyampaikan laporan pengawasan kepada pembina BLU. Namun, pada laporannya, dewas belum memberikan rekomendasi untuk meningkatkan nilai rasio kas tersebut.

4.5.3. Teknologi Informasi RS Kariadi.

RS Kariadi belum memanfaatkan teknologi informasi dalam mengelola saldo kas. Pengembangan aplikasi tersebut sedang dilaksanakan dan ditargetkan akan dapat digunakan pada triwulan ke-3 tahun 2017.

4.6. Perbandingan Pengelolaan Saldo Kas RS Kariadi dengan RS Sardjito

4.6.1. Kewajiban jangka pendek

Kewajiban jangka pendek RS Sardjito tidak memperlihatkan tren menurun seperti RS Kariadi. Sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.5, saldo kewajiban jangka pendek pada akhir tahun bahkan lebih tinggi dibanding saldo triwulan I, II dan III. Pada triwulan I tahun 2016, total kewajiban lancar sebesar Rp52.015.381.931,00 dengan jumlah utang kepada pihak ketiga sebesar Rp34.374.436.537,00. Total kewajiban lancar dan utang kepada pihak ketiga kemudian menurun di triwulan II dan kembali turun ditriwulan III. Namun saldo kewajiban jangka pendek bahkan di angka tertinggi pada triwulan IV. Total kewajiban menjadi sebesar Rp63.427.515.772,00 dengan utang kepada pihak ketiga sebesar Rp44.968.951.165,00.

Naik atau tingginya utang pada akhir tahun, akhirnya juga akan memengaruhi rasio kas. Rasio kas akan menjadi rendah karena tingginya nilai utang sebagai penyebut dalam perhitungan rasio kas. Tabel 4.5 menunjukkan perbedaan rasio kas yang signifikan antara triwulan I, II, dan III dengan triwulan IV tahun 2016 yang dipengaruhi oleh kewajiban lancar yang tinggi. Tingkat rasio kas sebesar 1,88 pada triwulan I, sebesar 3,33 pada triwulan II, dan sebesar 6,01 pada triwulan III. Rasio kas menurun jauh pada triwulan IV, yaitu sebesar 1,63.

4.6.2. Satuan pemeriksa internal

Rasio kas juga belum menjadi objek pemeriksaan oleh SPI Sardjito. Pemeriksaan terhadap rasio kas baru akan dilakukan pada kegiatan pemeriksaan tahun berikutnya. SPI RS Kariadi dan RS Sardjito sesuai perannya belum pernah memeriksa dan memberikan rekomendasi terkait saldo kas dan rasio kas, sehingga dapat disimpulkan bahwa SPI belum terlibat secara langsung dalam pengelolaan saldo kas.

4.6.3 Dewan Pengawas

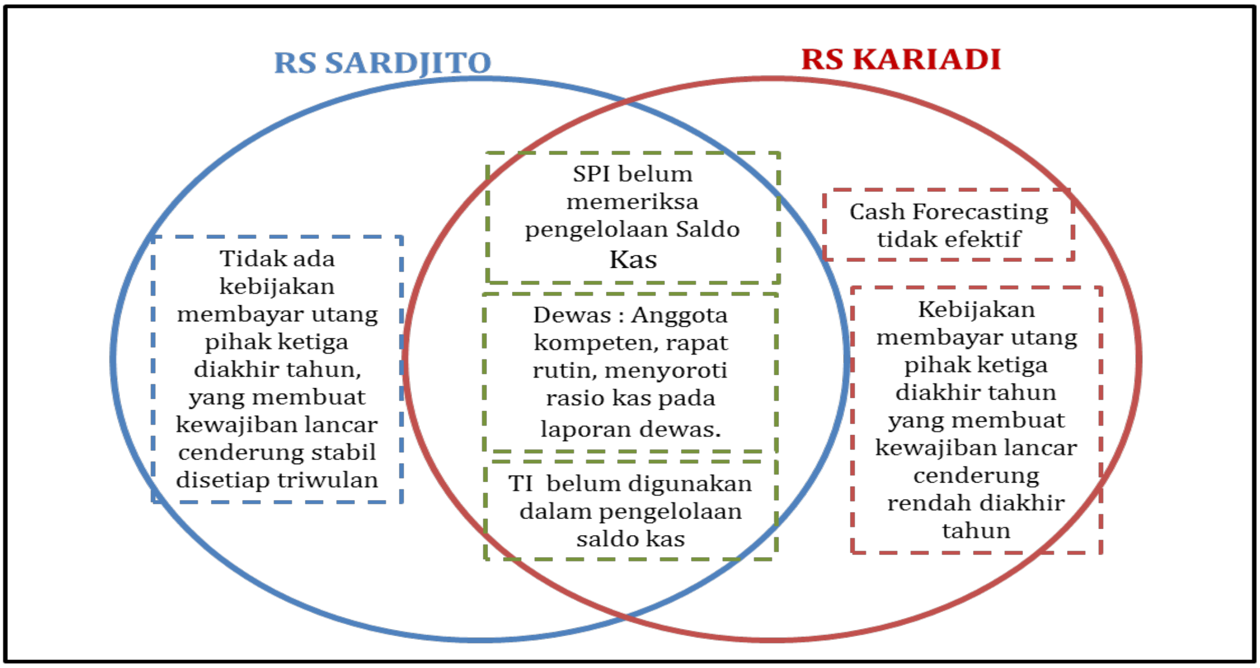
Hasil wawancara dan analisis laporan dewas RS Sardjito tahun 2016 menunjukkan bahwa, seperti halnya dewas RS Kariadi, susunan dewas RS Sardjito terdiri dari 1 (satu) orang ketua yang merangkap anggota, 4 (empat) orang anggota dan dibantu oleh 1 (satu) orang sekretaris dewas. Ketua dewas ialah praktisi pemerintahan yang menjabat sebagai Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta. Ketua dewas, bersama dengan satu orang anggota yang merupakan praktisi dibidang keuangan pemerintah juga sebagai pensiunan pejabat eselon II lingkup Kementerian Keuangan, menjabat sebagai wakil dari Kementerian Keuangan. Satu orang anggota dewas merupakan akademisi sekaligus dokter, yang menjabat sebagai perwakilan dari ahli di bidang kesehatan. Sedangkan dua orang anggota dewas lainnya yang terdiri dari satu orang praktisi pemerintahan dan satu orang praktisi pemerintahan sekaligus berprofesi sebagai dokter, menjabat sebagai wakil dari Kementerian Kesehatan. Dengan demikian, seperti halnya RS Kariadi, anggota dewas RS Sardjito juga terdiri atas unsur perwakilan dari Kementerian Keuangan, Kementerian Kesehatan dan tenaga ahli dibidang kesehatan.

Hasil dari analisis dokumen laporan dewas RS Sardjito tahun 2016 menunjukkan bahwa Dewas RS Sardjito juga melakukan rapat rutin bersama direksi setiap bulan. Kemudian dewas menyampaikan laporan hasil pengawasannya kepada pembina BLU sebanyak satu kali tiap semester. Dewas RS Sardjito juga telah menyoroti nilai rasio kas pada laporan dewas.

Dapat disimpulkan bahwa baik dewas RS Kariadi maupun dewas RS Sardjito telah memenuhi kapasitas kompetensi yang baik untuk melakukan tugasnya. Dewas kedua rumah sakit juga telah memberikan perhatian kepada rasio kas. Hal ini penting karena rasio kas merupakan salah satu faktor untuk menghitung nilai kinerja keuangan BLU. Kinerja BLU merupakan salah satu hal yang harus menjadi perhatian karena merupakan salah satu tugas dewas.

4.6.4 Teknologi Informasi

RS Sardjito juga belum menggunakan aplikasi tertentu dalam mengelola saldo kas. Sebagaimana RS Kariadi, aplikasi terkait pengelolaan kas pada RS Sardjito masih dalam tahap pengembangan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kedua RS belum menggunakan aplikasi tertentu untuk membantu pengelolaan saldo kas.



Gambar 4.5 Perbedaan Pengelolaan Saldo Kas RS Sardjito dan RS Kariadi

Gambar 4.5 menunjukkan persamaan dan perbedaan faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan saldo kas RS Kariadi dan RS Sardjito. Faktor yang menjadi persamaan kedua RS ialah (a) SPI yang belum melakukan pemeriksaan hingga ke pengelolaan saldo kas, (b) memiliki anggota dewas yang kompeten, melakukan rapat rutin setiap bulan serta telah menyoroti rasio kas pada laporan dewaas, dan (c) belum menggunakan teknologi informasi dalam pengelolaan saldo kas. Faktor yang menjadi perbedaaan ialah (a) RS Kariadi belum menerapkan *cash forecasting* yang efektif, serta (b) RS Kariadi mempunyai kebijakan membayar utang pihak ketiga pada akhir tahun yang membuat kewajiban lancar cenderung rendah pada akhir tahun.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis saldo kas optimal RS Kariadi dan menganalisis penyebab pengelolaan saldo kas belum efektif. Hasil perhitungan dan analisis data menunjukkan bahwa saldo kas riil RS Kariadi tahun 2016 jauh lebih tinggi dibandingkan saldo kas optimal model Miller-Orr. RS Kariadi telah menerapkan *cash forecasting,* tetapi saldo kas selain deposito masih jauh lebih tinggi dibandingkan proyeksi kebutuhan pengeluaran atau kebutuhan penggunaan kas. Kebijakan direksi melunasi kewajiban kepada pihak ketiga pada akhir tahun membuat rasio kas cenderung tinggi pada akhir tahun. Kewajiban lancar merupakan unsur penyebut dalam perhitungan rasio kas, oleh karena itu semakin rendah kewajiban lancar menyebabkan rasio lancar semakin tinggi. Tidak ada tekanan atau rekomendasi yang kuat dari pihak lain (SPI dan dewas) agar direksi memperhatikan dan memperbaiki pengelolaan saldo kas. RS Kariadi belum menggunakan aplikasi yang berbasis teknologi dalam pengelolaan saldo kas. Membandingkan pengelolaan saldo kas RS Kariadi dan RS Sardjito, dapat disimpulkan bahwa faktor penyebab pengelolaan saldo kas RS Kariadi tidak efektif ialah (a) besaran saldo kas yang tidak disesuaikan dengan kebutuhan dan *cash forecasting* serta (b) kebijakan pembayaran tagihan kepada pihak ketiga pada akhir tahun yang menyebabkan rasio lancar menjadi tinggi.

Berdasarkan simpulan, saran yang dapat diberikan kepada direksi RS Kariadi yaitu menjadikan hasil perhitungan saldo kas optimal model Miller-Orr sebagai dasar pertimbangan dalam menentukan besaran saldo kas harian. Saldo kas saat ini masih terlalu tinggi jika dibanding perhitungan tersebut. Selisih saldo kas optimal dan saldo kas riil dapat dimanfaatkan untuk keperluan lain dibanding hanya disimpang di tabungan giro. Pemanfaatan tersebut, misalnya untuk investasi jangka pendek dan deposito agar memperoleh pendapatan bunga, investasi pada aset tetap agar memperoleh pendapatan pelayanan dan keputusan-keputusan produktif lainnya. Tujuan utama *cash forecasting* ialah memperkiraan ketersediaan kas agar kas yang dianggap tidak diperlukan untuk operasional (kas menganggur) dapat dimanfaatkan untuk kegiatan produktif lainnya. Sebaiknya RS Kariadi lebih memperhatikan proyeksi kebutuhan pengeluaran atau kebutuhan penggunaan kas hasil *cash forecasting* sebagai pertimbangan besaran saldo kas yang disimpan di giro dan brankas. Sebaiknya menghindari selisih saldo kas yang tinggi dengan *cash forecasting*. Salah satu tujuan manajemen kas ialah memperlambat pengeluaran, dalam hal ini ialah membayar kewajiban hingga jatuh tempo. RS Kariadi dapat membuat kebijakan untuk membayar tagihan saat jatuh tempo, bukan mempercepat pengeluaran dengan membayar tagihan sebelum waktunya. Hal ini dapat menjaga ketersediaan kas, bahkan dapat menambah pendapatan jika kas yang tersedia diinvestasikan dalam deposito digunakan untuk kegiatan produktif hingga jatuh tempo pembayaran tagihan.

Dewas telah menyoroti tingginya rasio kas yang menyebabkan nilai kinerja keuangan menjadi turun dibanding tahun sebelumnya. Sebaiknya dewas memberikan rekomendasi sesuai kewenangannya terkait perbaikan rasio kas dan memantau tindak lanjut hasil rekomendasi itu.

Ruang lingkup pemeriksaan SPI sebaiknya diperluas hingga pada penilaian kinerja keuangan, termasuk penilaian rasio kas dan pengelolaan saldo kas. Karenanya, SPI dapat memberikan rekomendasi kepada direktur utama apabila terjadi kekurangan terhadap kinerja keuangan tersebut.

5. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Penelitian ini mempunyai keterbatasan bahwa data arus kas harian yang dianalisis hanya satu tahun, yaitu tahun 2016 dan menggunakan data laporan keuangan *unaudited* untuk tahun 2016. Penelitian ini juga hanya membahas efektivitas pengelolaan saldo kas, belum mencakup efisensi pengelolaan saldo kas. Selain itu, faktor atau pihak lain yang dikaitkan dengan pengelolaan kas di luar direksi RS Kariadi terbatas pada SPI, dewas dan penggunaan teknologi informasi.

Oleh karena itu, untuk memperkaya dan memperluas hasil penelitian, berikut saran untuk peneliti selanjutnya agar menggunakan data arus kas lebih dari satu tahun serta menggunakan data laporan keuangan *audited*, memperluas ruang lingkup hingga mencakup efisiensi pengelolaan saldo kas, tidak hanya membahas efektivitas pengelolaan saldo kas serta mengembangkan faktor lainnya yang dapat mempengaruhi pengelolaan saldo kas pada BLU rumah sakit.

DAFTAR PUSTAKA (*REFERENCES*)

Gitosudarmo, I dan Basri. 2008. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFE.
In-text reference: (Gitosudarmo dan Basri, 2008)

Hapsari, A. 2015. *Saldo kas Optimal Pemerintah Daerah di Daerah Istimewa Yogyakarta. Studi Kasus di Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*. Skripsi Gelar Sarjana Universitas Gadjah Mada.
In-text reference: (Hapsari, 2015)

Hasan, S. 1998. *Manajemen Keuangan: Teori dan Penerapan*. Yogyakarta: BPFE.
In-text reference: (Hasan, 1998)

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. 2016. *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* Edisi Kelima*.* Aplikasi Luring Resmi Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa.
In-text reference: (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2016)

Keynes, J.M. 1936. *The General Theory of Employment, Interest and Money*. International Relations and Security Network.
In-text reference: (Keynes, 1936)

Keown, A.J. dan Shendan T. 2011. *Financial Management: Principles and Applications 11th Edition.* London: Pearson.
In-text reference: (Keown, 2011)

Kieso, D. E. 2014. *Intermediate Accounting IFRS Edition Second Edition*. John Wiley & Sons, Inc.
In-text reference: (Kieso, 2014)

Lienert, I. 2009. *Modernizing Cash Management.* International Monetery Fund Technical Notes and Manuals.
In-text reference: (Lienert, 2009)

Mahmudi. 2010. *Manajemen Keuangan Daerah*. Jakarta: Erlangga.
In-text reference: (Mahmudi, 2010)

Rahmadanti, D.A. 2016. *Analisis Rasio Lancar Optimal Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Banyumas*. Thesis Gelar Master Universitas Gadjah Mada.
In-text reference: (Rahmadanti, 2016)

Republik Indonesia. 2004. *Undang-Undang Nomor 1 tentang Perbendaharaan Negara.*
In-text reference: (UU 1 tahun 2004)

Republik Indonesia. 2005. *Peraturan Pemerintah nomor 23 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.*
In-text reference: (PP 23 tahun 2005)

Republik Indonesia. 2010. *Peraturan Pemerintah Nomor 71 tentang Standar Akuntansi Pemerintah.*
In-text reference: (PP 71 tahun 2010)

Republik Indonesia. 2016. Peraturan Dirjen Perbendaharaan nomor 36 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Kesehatan.
In-text reference: (Perdirjen Perbendaharaan no 36 tahun 2016).

Ritonga, I. T. dkk. 2012, *Assessing Financial Condition Of Local Governance In Indonesia: An Exploration*. Public and Municipal Finance, Vol.1 Issue 2, Pp.37--50.
In-text reference: (Ritonga, 2012)

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Cipto Mangunkusumo. *Laporan Keuangan Audited Tahun 2015.*

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Hasan Sadikin. *Laporan Keuangan Audited Tahun 2015.*

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Kariadi. *Laporan Keuangan Audited Tahun 2013*.

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Kariadi. *Laporan Keuangan Audited Tahun 2014.*

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Kariadi. *Laporan Keuangan Audited Tahun 2015.*

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Kariadi. *Laporan Keuangan Triwulan I Tahun 2016.*

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Kariadi. *Laporan Keuangan Triwulan II Tahun 2016.*

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Kariadi. *Laporan Keuangan Triwulan III Tahun 2016.*

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Kariadi. *Laporan Keuangan Triwulan IV Tahun 2016.*

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Kariadi. *Laporan Keuangan Unaudited Tahun 2016.*

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Sardjito. *Laporan Keuangan Tahun 2015.*

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Sardjito. *Laporan Keuangan Triwulan I Tahun 2016.*

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Sardjito. *Laporan Keuangan Triwulan II Tahun 2016.*

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Sardjito. *Laporan Keuangan Triwulan III Tahun 2016.*

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Sardjito. *Laporan Keuangan Triwulan IV Tahun 2016.*

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Sardjito. *Laporan Keuangan Unaudited Tahun 2016.*

Storkey, I. 2003. *Government Cash and Treasury Management Reform,* Governance Brief, Asian Development Bank.
In-text reference: (Storkey, 2003)

Suswini. 2016. *Analisis Rasio Lancar Optimal Pemerintah Daerah (studi kasus pada pemerintah daerah daerah istimewa Yogyakarta*. Tesis Gelar Master Universitas Gadjah Mada.
In-text reference: (Suswini 2016)

Wang, X. 2014. *Financial Management in the Public Sector : Tools, Applications, and cases.* Third edition. New York: Sharpe.Inc..
In-text reference: (Wang, 2014)